

Strategie: nut of noodzaak?

De oorspronkelijke doelstellingen van het kantoor worden nogal eens vergeten, bijvoorbeeld als een nieuwe sectie ineens lucratief blijkt. Toch is een duidelijke strategie noodzakelijk. Die vergt niet altijd eindeloze vergaderingen over plannen die toch de prullenbak in gaan. Het kan even goed gaan om een *goed gesprek* bij de open haard, over de *mission statement*. En is een 'prestatiecontract per sectie' bijvoorbeeld geen goed idee?

Christ'l Dullaert en
Monique van de Griendt

Waarom zou een advocatenkantoor zich moeten bezighouden met kantoorstrategie? De zaken gaan door de bank genomen toch goed in Nederland, het plaatselijk georiënteerde kantoor is waarschijnlijk net zo (on)tevreden als een kantoor uit de 'Big Five'. En ten slotte geldt voor de advocatuur dat daar zowel in goede als in slechte economische tijden veel werk te verrichten is.

Toch denkt menig advocatenkantoor wel degelijk na over zijn eigen strategie. En waar doelt men dan op? Maister formuleert 'strategie' als¹; 'die diensten van het kantoor meer waard maken voor cliënten dan diensten van concurrerende kantoren', ofwel: beter zijn dan je concurrent. En misschien komt het daar wel op aan. Want als er nagedacht wordt over strategie gaat het vaak over vragen als:

- ▶ hoe kunnen wij onze positie versterken in de globale dan wel regionale markt;
- ▶ hoe kunnen wij een goede omzetgroei realiseren;
- ▶ hoe kunnen wij toonaangevende cliënten aantrekken;
- ▶ hoe zorgen wij dat wij de beste mensen aantrekken;
- ▶ hoe zorgen wij/ ik dat we niet verzeild raken in zaken die niet bij onze *core business* horen;
- ▶ hoe zorgen wij dat we onze partners en goede medewerkers binnen houden;
- ▶ hoe houden wij het hoofd boven water, terwijl er toch goede juridische kwaliteit geleverd wordt?

Kortom, allemaal zaken waardoor de eigen positie verstevigd of verbeterd wordt ten opzichte van de concurrentie. Dat geldt net zo goed voor een commercieel georiënteerd kantoor als voor een kantoor dat de 'sociale' markt bedient.

De concurrentie heeft menig kantoor wel aardig goed in kaart. Men kent zijn 'conculoga's' en er bestaat een aardig goed zicht op de markt. Toch zijn er de laatste jaren een paar factoren bijgekomen – en staan er nog een aantal ontwikkelingen in de wachtkamer – die het nadenken over strategie nog belangrijker maken.

SCHAALVERGROTING, SPECIALISATIE EN GLOBALISERING

De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van een steeds verdere schaalvergroting, specialisatie en globalisering. Kantoren zijn megakantoren geworden, met alle nieuwe problemen van dien. Het zijn bedrijven waar het niet meer alleen om uitstekende vakkennis gaat, maar ook om het management van het kantoor als geheel. Kwaliteitswerk is niet altijd kwaliteitsdienstverlening. Een voorbeeld: een kantoor kan over een briljante partner op I.E-gebied beschikken, maar als deze partner uit arrogantie slecht met zijn cliënten omgaat, brengt hij misschien wel een uitstekend advies (kwaliteitswerk) uit, maar komt geen kwaliteitsdienstverlening tot stand.

Bij globalisering staan wij hier niet uitgebreid stil, omdat deze problematiek het gemiddelde advocatenkantoor in Nederland



Foto: Andre Kljisen

niet bezighoudt. Voor degenen die wel met globalisering te maken hebben, zijn twee toekomstrapporten van 'The American Bar Association (de ABA) zeer interessant.² De effecten van specialisatie en schaalvergroting heeft inmiddels elk advocatenkantoor in Nederland wel gevoeld. Al deze aspecten dwingen een advocatenkantoor er van tijd tot tijd toe na te denken over de uitgezette strategie.

ANDERE WERKWIJZE ALS GEVOLG VAN INTERNET

Een ontwikkeling die eigenlijk nog niemand echt kan overzien, is de toename van het



gebruik van internet en de automatisering in het algemeen in de juridische praktijk. In Nederland wordt daar ook weinig over gepubliceerd, terwijl in de Angelsaksische literatuur al een flinke discussie op gang is over de gevolgen daarvan voor de traditionele praktijk. In Engeland is Richard Susskind³ een vooraanstaand schrijver en spreker op dit terrein. Zijn adviezen over de invloed van IT zijn ook door Lord Woolf betrokken in zijn ingrijpende hervorming van het Engelse civiele recht.

De ABA (American Bar Association) heeft in 2001 een vooronderzoek laten verrichten naar de toekomst van de juridische praktijk. Daarvan is een tussenrapport gepresenteerd in augustus 2001⁴. In de rapporten constateren de rapporteurs drie trends die de toekomst bepalen: globalisering, toegang tot het recht en het 'nieuwe gezicht' van de juridische praktijk. Met dat laatste wordt vooral op de invloed van de technologie gedoeld. En de rapporteurs zien als invloed, net als Susskind, de wezenlijk andere mogelijkheden die internet biedt. Een site als bijvoorbeeld www.findlaw biedt kennis die gratis beschikbaar wordt voor grote groepen burgers. De invloed van de technologie moet dus niet gezien worden als faciliterend (mooiere en snellere computers), maar in het aanbieden van juridische informatie. Die informatie wordt veel makkelijker en goedkoper beschikbaar gesteld.

Het is op z'n minst interessant om kennis te nemen van het werk van Susskind of de ABA-rapporten.⁵ Of zij de toekomst goed voorspellen, weet natuurlijk niemand. Om deze toekomstideeën voor het eigen kantoor in kaart te brengen is de 'scenariomethode', waarover wij hierna meer zullen vertellen, een goed hulpmiddel.

POSITIONERING: WAAR ZITEN ONZE DROOMCLIËNTEN?

Als strategiebepaling op te vatten is als 'beter zijn dan anderen', vergt dat van een kantoor dat men goed zijn eigen kernwaarden kent en weet hoe men zijn droomcliënten moet aantrekken en behouden. Strategiebepaling moet niet alleen een naar binnen gerichte exercitie zijn. Het is vooral een externe exer-

citie; met andere woorden: wat wil de markt, wat willen onze (droom)cliënten of zoals Lorsch formuleert: 'what makes the phone ring?'⁶

Dat besef van de markt is nog niet erg doorgedrongen in de advocatuur. De visie is toch veelal dat het kantoor een superieur product levert, en dat de cliënt die dat niet begrijpt een sul is. Maar cliënten raken, mede door de invloed van internet, steeds beter geïnformeerd. Bij de grotere kantoren zijn de bedrijfsjuristen klant van de advocatuur, en die weten ook wel waar ze hun producten het best tegen de laagste prijs kunnen halen.

Om zijn droomcliënten te vinden, moet men de kerndoelstellingen en kernwaarden van zijn eigen kantoor goed kennen. Het is belangrijk te weten waar het bij de kantooroprichting of de start als zelfstandige om te doen was. Indien professioneel werken op hoog niveau zonder te veel kantoorsores de doelstelling was, moet het kantoor toch maar niet fuseren met een ander groot kantoor. Indien de doelstelling was een hoogwaardige specialisatiepraktijk, moet men een sectie die daar niet in past – hoe lucratief ook – niet gaan oprichten.

Vaak zijn kantoren snel gegroeid, zijn er nieuwe partners bijgekomen die de oorspronkelijke doelstelling niet meegekregen hebben, kortom genoeg alledaagse zorgen om de kern kwaliteiten en doelstellingen van een kantoor of eigen praktijk te vergeten. De grote kantoren die een lang en goed bestaan hebben, worden gekenmerkt door unanimiteit in de keuze van de basiswaarden door de maatschap of het bestuur. Het uiteenvallen van diverse kantoren met name in de Randstad is veroorzaakt door een andere visie tussen partners over de kerndoelstellingen van hun kantoor.

Voorbeeld

Een middelgroot kantoor van vier advocaten had bij oprichting een duidelijke keuze gemaakt om te werken voor middelgrote ondernemingen. Die keuze was een schot in de roos en het kantoor groeide als kool. Na een aantal jaren waren er vier nieuwe partners in de maatschap gekomen en waren er evenveel stagiaires, medewerkers en administratief

personeel bijgekomen. Eén van de nieuwe partners was expert op het gebied van strafrecht. De maatschap had deze nieuwe partner zijn gang laten gaan omdat zijn praktijk zo lucratief was, maar het gaf toch spanningen omdat de maten op verschillende zaken georiënteerd waren. Toen na de zoveelste maatschapvergadering de gemoederen erg hoog opgelopen waren, schakelde de maatschapvoorzitter een derde in om hen bij de problemen te helpen. De begeleider zette de partners aan het werk door hen op een vel hun drie droomcliënten te laten noteren en de drie kernwaarden van het kantoor. Na een aantal gesprekken bleek dat de maatschap in de loop der jaren tegen beter weten in gegroeid was en niet echt haar spoor helder had uitgezet of vastgehouden. Men besloot zich weer opnieuw te concentreren op de middelgrote ondernemingen. Met de strafrechtspartner werd een goede vertrekregeling getroffen.

Indien een kantoor zijn kernwaarden heeft vastgesteld, kan men (opnieuw) gaan formuleren welke cliënten men het liefst zou bedienen en een strategie opzetten hoe die cliënten 'gevonden' kunnen worden. Volgens Maister moeten daarbij een aantal 'harde vragen'⁷ gesteld worden zoals;

- ▶ hoe weten wij of onze cliënten waarderen wat wij van plan zijn;
- ▶ wat voor marktonderzoek hebben wij gedaan of wat voor input is er van cliënten gekregen;
- ▶ hoe verschillen onze prioriteiten qua investeringen waarschijnlijk t.o.v. die van concurrenten;
- ▶ welke vijf of tien cliënten vormen waarschijnlijk de komende jaren de grootste bron van inkomsten;
- ▶ welke acties moeten we plannen om nader tot die cliënten te komen?

Lorsch benoemt de 'client value proposition' als de bodem van de 'strategiepiramide'⁸ om aan te geven dat een goede visie op de cliënten die men wil bedienen, bepalend is voor het uitzetten van een kantoorstrategie.

Een groot deel van het uitzetten van een kantoorstrategie bestaat er volgens één van de door ons geïnterviewde advocaten uit dat je voortdurend in staat moet zijn om te veranderen. Ofwel zoals Maister het noemt; het is de kunst 'an adaptive firm'⁹ te zijn. Men

neemt een goede positie in ten opzichte van de concurrent indien men voortdurend een stap vooruit is in het aanpassingsproces en veranderingsproces.

STRATEGIEBESPREKING ÉN UITVOERING

Een onderwerp als strategie roept vaak cynische reacties op. Velen kennen de eindeloze discussies over fraaie nieuwe plannen, die meestal toch binnen een halfjaar naar de prullenbak verwezen zijn. En bij een eenmans- of klein kantoor is er niemand die nagaat of de gemaakte plannen nageleefd worden. Een van de grootste problemen bij het uitdenken van een strategie is dan ook de uitvoering ervan. Hierna zullen wij enige methoden van strategieformulering bespreken en enkele tips voor uitvoering geven.

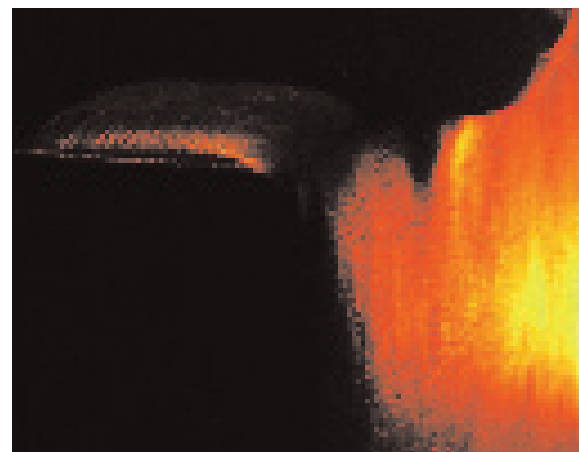
Methoden voor een strategiebespreking zijn onder andere:

- ▶ scenariodenken door de maatschap;
- ▶ kantoorbreed een mission statement laten formuleren;
- ▶ maatschap discussieert onder leiding van een technisch voorzitter (facilitator);
- ▶ per sectie wordt een strategie uitgedacht;
- ▶ prima donna's en strategie;
- ▶ glas wijn drinken bij de open haard.

Dit is bepaald geen uitputtende opsomming. De laatste 'methode' is vooral toegevoegd om aan te geven dat er veel verschillende wegen naar Rome leiden.

Het scenariodenken is een methode die in de jaren zestig bij Shell is uitgedacht.¹⁰ In plaats van de toekomst zo goed mogelijk proberen te voorspellen, brengen de deelnemers van deze discussie een aantal mogelijke scenario's voor de toekomst in kaart. Kort voorafgaand aan de oliecrisis had men bij Shell een dergelijke exercitie doorlopen. Het voordeel voor Shell was niet zozeer dat de oliecrisis uitbrak, maar dat men al bedacht had hoe op een dergelijke situatie gereageerd zou kunnen worden. Het is een heel bruikbare methode om het denken over de toekomst in goede banen te leiden.

Het formuleren van een mission statement en een goed gesprek bij de open haard, horen bij elkaar. In feite zijn beide 'methoden' bedoeld om een pas op de plaats te



maken en nog eens te bezinnen wat voor soort kantoor men wil zijn.

Het inschakelen van een technisch voorzitter of facilitator om de vergadering over strategie te leiden is een goed hulpmiddel om de discussie daadwerkelijk te concentreren, en te voorkomen dat allerlei andere zaken betrokken worden in de discussie. De maatschapvoorzitter zorgt daar in principe ook voor, maar deze voorzitter wil misschien bij deze discussie wel 'de handen vrij' hebben om mee te doen in de gesprekken.

Bij de kleine, middelgrote en grote kantoren zal de maatschap of het dagelijks bestuur het platform zijn voor strategiebesprekingen. David Maister¹¹ adviseert echter een andere methode, vooral om te voorkomen dat het bij fraaie plannen blijft die niet uitgevoerd worden. Bovendien meent hij dat vaak per sectie een andere strategie uitgezet moet worden en dat een overkoepelende strategie moeilijk te realiseren is. Daarnaast is er de 'allergie' van veel advocaten voor top-down beslissingen een reden voor het niet uitvoeren van plannen. Hij adviseert daarom een bottom-up proces waarbij aan elke sectie gevraagd wordt een strategie te bedenken voor hun eigen afdeling. Daartoe moet volgens Maister aan elke afdeling een aantal 'harde' vragen voorgelegd worden en moet er een datum vastgesteld worden waarop zij hun plan aan het management presenteren. De secties zouden in hun presentatie niet moeten aangeven wat hun voornemens zijn ('wij willen graag de ABN binnenhalen'), maar concrete acties ('volgende week gaan wij een presentatie geven bij de ABN').

Maister adviseert vervolgens dat de maat-



schap(svoorzitter) een soort prestatiecontract met de betreffende sectie maakt. In dat 'contract' staat wat de mijlpalen zijn die men wil bereiken, wanneer er geëvalueerd wordt en hoe de resultaten gemeten worden. Aldus leert men ook per sectie om een afdeling te

worden die adequaat op veranderingen kan reageren. Volgens Maister is het dus niet de maatschap die de lijnen uitzet, maar is het de maatschap die er voor zorgt dat elke sectie zijn eigen lijnen uitzet en betrokken en verantwoordelijk wordt voor de toekomst van het kantoor.

Het door Maister voorgestelde 'prestatiecontract' is een goede methode om te voorkomen dat plannen in de prullenbak verdwijnen. Ook het presenteren van een plan aan het bestuur zorgt dat de voornemens actueel worden en verplichten tot uitvoering. Het gevaar immers van het uitdenken van een mission statement en het openhaardgesprek is, dat het daarbij blijft.

Voor de eenmanskantoren zou een vorm van coaching geïndiceerd zijn. Met de coach kunnen de plannen besproken worden en in vervolgfafspraken komt vanzelf aan de orde

wat er van de voornemens terecht is gekomen.'

Lorsch¹² heeft een variant op Maisters voorstel: hij benadrukt dat vooral de topprofessionals ofwel de prima donna's betrokken moeten worden in het uitzetten van de kantoorstrategie. Vaak zijn de persoonlijke doelstellingen van deze topprofessionals helemaal niet dezelfde als die van het gehele kantoor. Topprofessionals zullen daarom geneigd zijn een uitgedachte strategie, die niet met hun eigen plan strookt te dwarsboemen of simpelweg niet na te leven. Het is daarom beter het van aanvang af bij de strategievorming te betrekken en hen eventueel een persoonlijke strategie te laten ontwikkelen en die vast te leggen in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). ●

NOTEN

- 1 David H. Maister, *Management van Professionele organisaties*, pag. 257. Academic Services Schoonhoven, augustus 2002. Een zelfde visie is te vinden bij Jay W. Lorsch, *Aligning the Stars*, Harvard Business School press 2002, pag. 35 e.v.
- 2 www.abanet.org/lawfutures/report 2002. Aan dit rapport is een vooronderzoek voorafgegaan, dat gepubliceerd is op 31 augustus 2001. In dit rapport wordt uitgebreid op effecten van globalisering ingegaan.
- 3 Richard Susskind, *The Future of the law*, Oxford University press 1996, *Transforming the law*, Oxford University Press 2000, zie ook zijn website; www.oup.co.uk/law/practitioner/richardsusskind
- 4 www.abanet.org/lawfutures/report 2002.
- 5 Andere literatuur op dit gebied is o.a. te vinden in een speech van Ramon Mullerat op 25 februari 2002 ter gelegenheid van de 28^e Colloquy on European law, maar ook een artikel van Robin Widdinson, Director of the Centre for Law and Computing at the University of Durham, zie www.Dur.ac.uk/law/centre/future.html
- 6 Lorsch, t.a.p. pag. 54.
- 7 t.a.p. pag. 262.
- 8 Lorsch, t.a.p. pag. 37.
- 9 David H. Maister, *True Professionalism*, Simon and Schuster UK, 2000, pag. 156.
- 10 Zie o.a. 'Scenarios; The Art of Strategic Conversation' door Kees van der Heyden, Wiley and Sons New York.

Op de site van www.cibit.nl zijn cursussen 'scenariodenken' te vinden.

- 11 David H. Maister, *Management van Professionele organisaties*, pag. 261.
- 12 Lorsch, t.a.p. pag. 42.